

日出町では2023年4月から半年間の試験運用を経て、同年10月に「事務センター」を導入した。導入から3年目を迎え、その現状や効果を検証する。

事務センター 3年目の検証

大分県本部／日出町職員労働組合 森若・白水・古浦・上野・友永・河野・梶原・薬師寺

1. 事務センター導入の経緯

日出町における「事務センター」の成り立ちについては、「日出町業務最適化計画2025」の策定が発端である。自治体戦略2040構想研究会（総務大臣主催）において、2040年頃には、生産年齢人口の減少及び高齢化がピークを迎えるとされており、全国で様々な内政上の危機を迎えることが懸念されている。本町においても、10%以上の人口減少が予測されており、労働力の絶対量の不足が避けられない状況だ。また、超過勤務時間の増加も慢性的な問題となっており、財政面における人件費の高騰と、職員のワークライフバランスの阻害を引き起こしている。

しかしながら、人員や財源のさらなる制約が求められる中であっても、社会の変革は著しい。住民ニーズは多様化・高度化しており、これに対応するため、いずれの自治体においても、事務の効率化や労働生産性の向上が求められている。

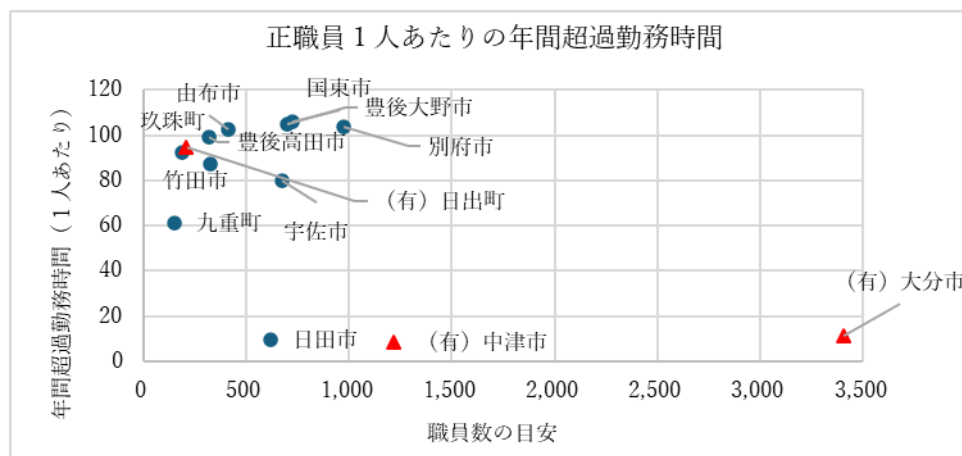
これらの背景から、町は2022年3月に「日出町業務最適化計画2025」を策定、全庁的に総業務量の削減及び効率化を図り、持続可能な行政運営を確立することを目指した。当該計画を策定するうえで、まず業務の棚卸しや業務プロセスの可視化を行ったところ、正規職員がノンコア業務（高度な技能や判断を要さない業務）・定型業務（業務の手順や内容が明確に決まっており、繰り返し発生する業務）に多くの時間を要していることや、職場や時期によって、これらの業務量に偏りがあることが分かった。この課題を解決するための策の一つとして、専門性を必要としない定型業務等を集約して一元的に処理する「事務センター」を設置することが計画され、もって、職員の業務時間削減に繋がることが期待された。

以上の経緯から、各職場でマイナンバーカード業務や郵便物集配業務等を担当する会計年度任用職員を集約し、2023年4月から半年間の試験運用を経て、同年10月に「事務センター」（総務課所管）が発足した。今年度で3年目を迎える事務センターが、今後、効果的に業務効率化を推進していくヒントを得るため、その現状や効果を検証する。

2. 事務センターの運用状況

まず、日出町における事務センターの運用状況等を整理する。

「事務センター」とは、官公庁や企業などにおいて、業務の効率化・省力化を目的とし、簡易または定例的な事務を原課に代わり、集中的に処理するための拠点であり、一般的に、規模の大きい事業所で運用されていることが多い。各単組を対象に、事務センターの設置状況等のアンケート調査を実施したところ、県内自治体では、大分県、大分市、中津市が事務センターをすでに設置していた。職員数などが異なるため、センターを設置していない自治体との単純な比較は難しいが、その効果を少なからず感じることもできる回答結果だった。



日出町では、事務センターを直営で設置しており、主に会計年度任用職員が勤務している。センターに事務を依頼する方法は、各職員がシステム上にあるセンターのスケジュール表に入力して予約するほか、急ぐ場合には口頭による依頼も可能であり、簡易かつ柔軟に利用できる仕組みとなっている。

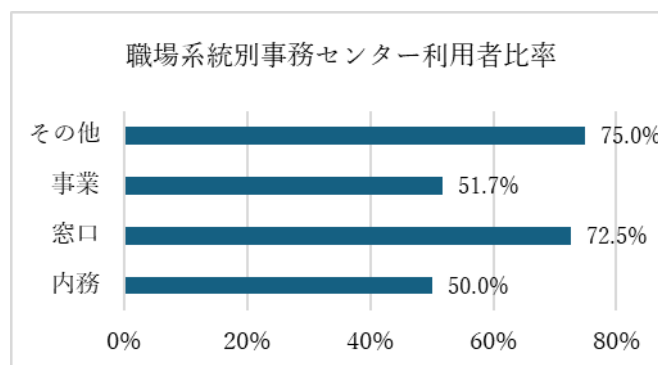
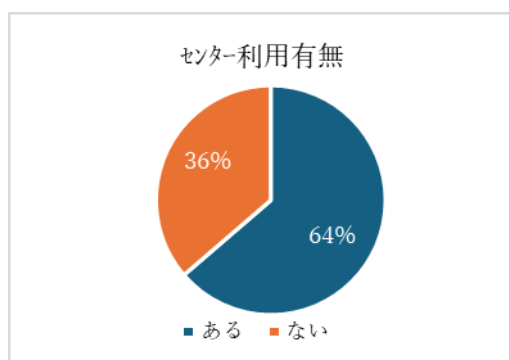
【日出町事務センター職員数】

	正規職員数(再任用含む)	会計年度任用職員	計
2023年	1人	10人	11人
2024年	2人	11.7人	13.7人

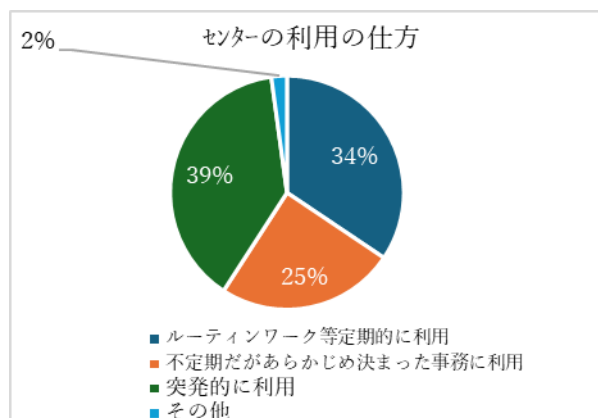
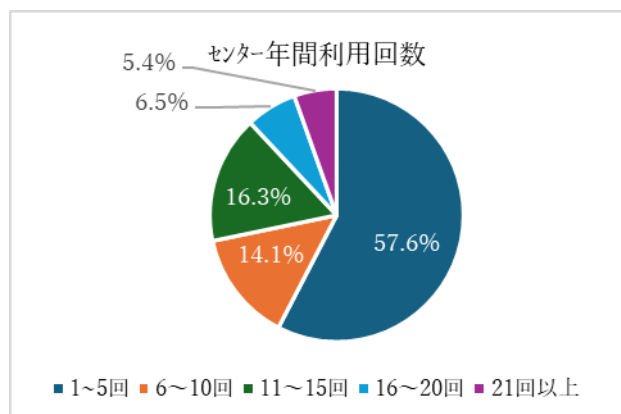
※同時に在籍していた職員が最も多い時点の人数を記載（兼務者は常勤換算）。

事務センターの利用状況を把握するために、管理職を含む全職員（正規職員のみ）を対象に、2024年度の状況についてアンケート調査（以下「職員向けアンケート」）を実施した（回答率74%）。

この結果によると、64%の職員が事務センターを利用しており、出先職場にあっても、70%超の職員が利用しているなど、事務センターが職員全体に広く浸透してきたことがうかがえる。また、事務センターを利用する職員の比率を職場系統別に見ると、税務・福祉など窓口系職場で約73%、総務・財政など内務系職場で約50%、都市建設・農林水産など事業系職場で約52%と差が見られた。



事務センターが受注している事務の内容は、総数・頻度ともに、「封入・梱包」が最も多く、次いで「印刷・製本」、「入力作業」の順となっており、また、センターの年間利用回数については、利用者の約70%が10回以下の利用にとどまっていた。センターの利用の仕方でも、突発的または不規則の事務が64%を占めるなどしていることから、毎月発生するようなルーティンワーク等で事務センターを使用している割合は低いことが分かる。



3. 事務センターの効果

では、日出町において、事務センターはどれだけの効果を発揮しているのか。最も望まれる姿としては、「正規職員の超過勤務時間数が縮減されるとともに、それにより抑制できた人件費が、事務センターの運営費を上回る」というものである。効果を確認するために、事務センターを所管する総務課に調査を依頼し、その結果をもとに検証した。

まず、正規職員の超過勤務時間についてである。

事務センター設置前の2022年度における正規職員1人あたりの年間超過勤務時間は100.5時間、設置後の2023年度は94.7時間となっており、年間でおおよそ5.8%（6時間）の縮減となった。本運用期間が6か月間と短期間だったことを考慮すると、初年度は、超過勤務時間の縮減にそれなりの効果があったのだと推察できる。しかし、2023年度から2024年度にかけての超過勤務時間の縮減率はわずか0.3%（0.3時間）と非常に低い。

【正規職員の人数及び超過勤務時間数の推移】

	2022年度	2023年度	2024年度
正規職員数	207人	210人	215人
超過勤務時間	20,080時間	19,890時間	20,296時間
1人あたり超過勤務時間	100.5時間	94.7時間	94.4時間

次に、事務センター運営にかかる経費（運営費）についてである。

運営費は、事実上、その大部分を人件費が占めるため、運営費＝人件費とみなして検証を行った。2023年度は10月からの計上となるため、2024年度と単純比較は難しい。2024人事院勧告に基づく人件費の上昇により、2024年度の運営費は増加傾向にあるが、年間業務時間、すなわち事務センターが利用された時間については、対象期間の違い（2023年度は6か月、2024年度は12か月）を考慮すると、増加しているとは言い難い結果であった。このことが、2023－2024年度の低調な超過勤務時間の縮減率に現れているのかもしれない。

【事務センターにおける年間業務時間及び運営（人件）費の推移】

	2023年度（6か月分）	2024年度（12か月分）
年間業務時間	10,928時間	18,986時間
運営（人件）費	13,967千円	28,756千円

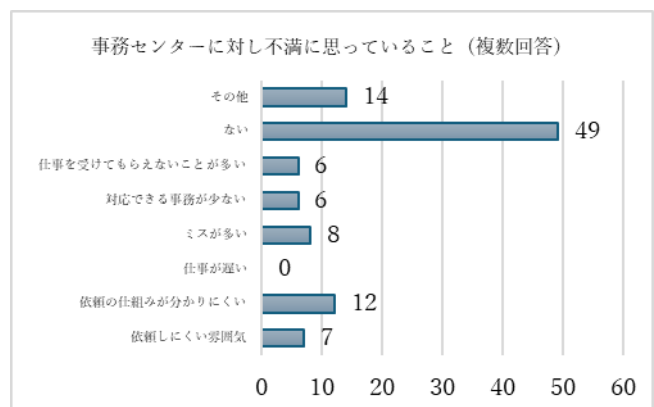
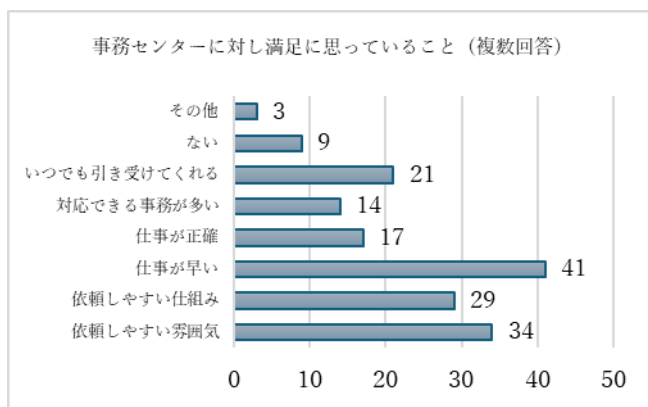
逆を言えば、「2 事務センターの運用状況」で前述のとおり、2024年度における事務センターの利用者率は約64%に留まっているため、事務センターによる超過勤務時間縮減の伸びしろはまだまだあるとも言えるが、縮減率の高かった2022－2023年において、正規職員1人あたりの平均時給を2,500円と仮定し、事務センターにより抑制できた正規職員人件費の試算を行ったところ、その額は、2,500円×年間縮減時間6時間×職員数210人＝3,150,000円となり、2023年度の事務センター運営費13,967千円と比べて、大幅な赤字であった。現段階では、費用面におけるメリットはないと言わざるを得ない。

4. 事務センターにおける職員の評価

前項により、人件費の縮減効果は不透明であるものの、わずかながら超過勤務時間数が縮減傾向であることが分かった。では、職員たちはどのように事務センターを評価しているのだろうか。職員向けアンケート結果の分析を進めた。

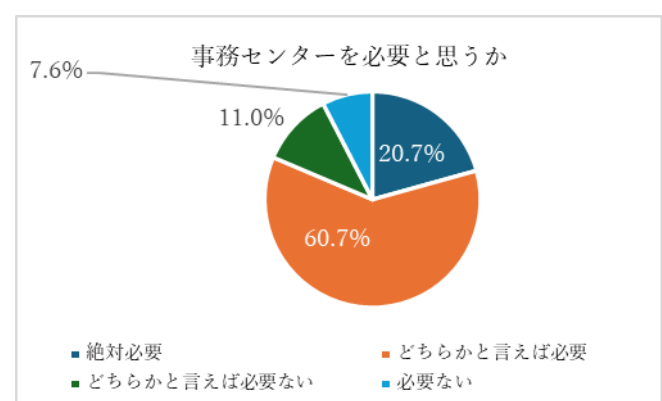
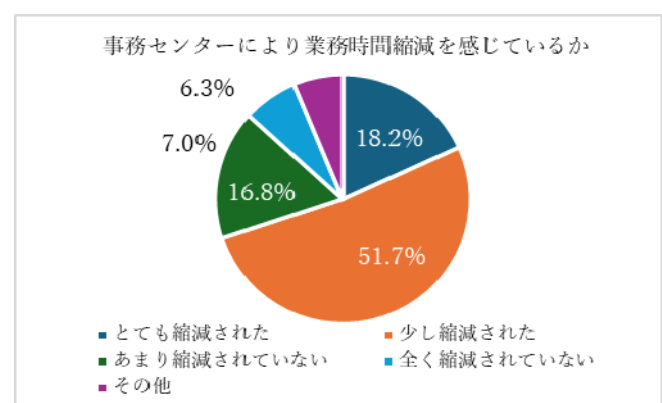
64%にも上る大半の職員が事務センターを利用していることは前述のとおりだが、事務センターに対する満足・不満足について調査した結果、「事務センターに対し満足に思っていること」の問いに対し、事務センター利用者（93人）のうち、「満足する点はない」と回答した者はわずか9.7%しかおらず、90%以上の利用者は、何かしら満足に感じていることが分かった。逆に、「事務センターに対し不満に思っていること」の問いには、57%の利用者が、「不満な点はない」と回答しており、これらから、事務センターに対する職員の満足度は高いと言える。なお、満足に思っている主な点は、「仕事が早い」が全利用者の44.1%、「依頼しやすい雰囲気」が同36.6%、「依頼しやすい仕組み」が同31.2%であった。

不満に思っている点については、もっとも回答数が多かった「その他」の内容を回答項目に割り振ると、「依頼の仕組みが分かりにくい」が全利用者の15.1%、「ミスが多い」が同12.9%、「依頼しにくい雰囲気」が同7.5%となった。

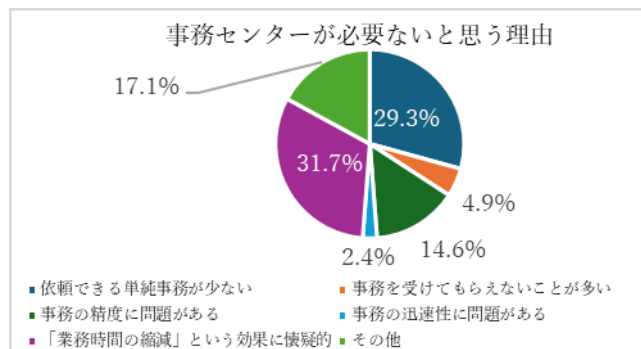
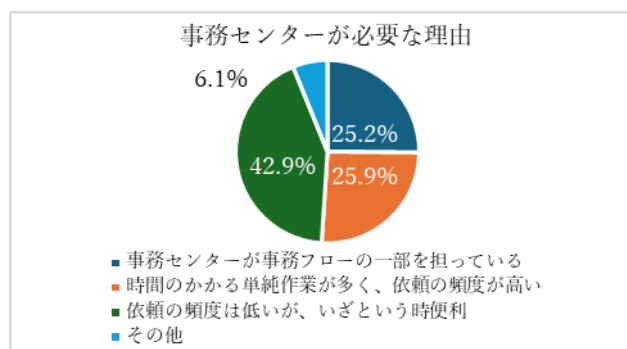


また、事務センターによる業務時間縮減を感じているかを調査した結果、「とても縮減された」が全職員の18.2%、「少し縮減された」が同51.7%と、事務センターにより業務時間の縮減を感じている職員は実におよそ70%に上った。超過勤務時間数の縮減は小さいものの、この数値は事務センターを利用している職員の割合よりも高いことから、利用の有無に関わらず、事務センターの効果を多くの職員が実感していることの現れと言えよう。

職員向けアンケートを総括する設問として、事務センターの必要性を調査した。その結果、「絶対必要」が全職員の20.7%、「どちらかと言えば必要」が同60.7%と、80%を超える職員が事務センターの必要性を認めていることが分かった。必要とする理由としては、「依頼の頻度は低いが、いざという時便利」が、事務センターを必要と回答した者の42.9%、「時間のかかる単純作業が多く依頼頻度が高い」が同25.9%、「事務センターが事務フローの一部を担っている」が同25.2%という結果であった。逆に、事務センターを不必要とする理由としては、「業務時間の縮減という効



果に懐疑的」が、事務センターを不必要と回答した者の31.7%、「依頼できる単純事務が少ない」が同29.3%、「事務の精度に問題がある」が同14.6%と、前述のとおり、超過勤務時間数の縮減がわずかなである実態や、依頼のしにくさやミスの多さなど、事務センターへの不満点が現れる結果となった。



5. 事務センターの今後の展望

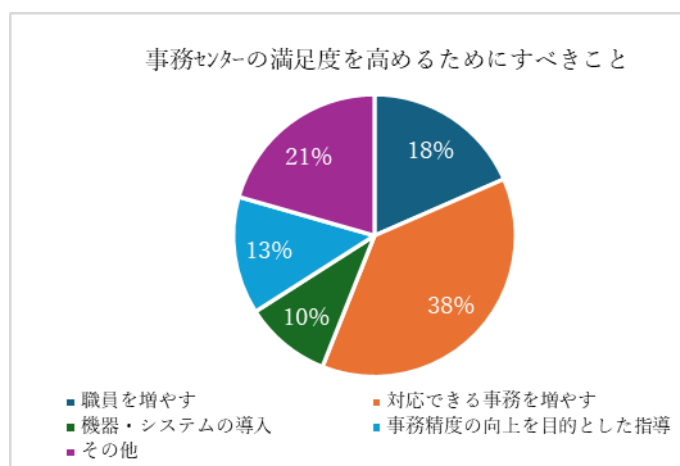
上項「3 事務センターの効果」及び前項「4 事務センターにおける職員の評価の結果」を通じて、「時間外勤務時間の縮減」という事務センターの主目的については、導入初年度こそ目に見える効果があったものの、最近は停滞気味であること、事務センターに対する職員の全体的な評価は高く、超過勤務時間数などの客観的なデータだけでは測ることのできない効果があることを、うかがい知ることができた。一方で、「依頼の仕組みの不透明さ」や「ミスの多さ」など、改善すべき問題も見えてきた。

職員の満足度をさらに向上させるとともに、それを超過勤務時間数の縮減に繋げるためには、どうすればよいのだろうか。事務センターの現状における課題を整理し、今後の方向性を検討する。

言うまでもなく、全ての職員が、事務センターを最適にかつ効率的に活用することが、その主目的を達成するために最も重要だ。

まずは、「利用率及び業務の質の向上」が課題として浮かび上がる。この課題を解決することで、より多くの職員が事務センターの恩恵にあやかり、業務時間を縮減することができるだろう。そのためには、事務センターへの不満の上位である「依頼の仕組みの不透明さ」や「ミスの多さ」を改善することが必要だ。

次に考えらえる課題は、「ルーティンワーク受注比率の向上」である。「2 事務センターの運用状況」や「4 事務センターにおける職員の評価の結果」で述べているとおり、事務センターの受注業務の大半は、不定期または突発的なものである。もちろん、不定期・突発的業務を依頼できることが直営事務センターの強みではあるが、計画的に業務時間を縮減するためには、各職場のルーティンワークをどれだけ省力化できるかが、“キモ”と言えよう。事務センターとしても、ルーティンワークの受注比率が高まれば業務の計画が立てやすく、効率性の向上が期待できる。



最後に、「事務センター職員数の適正管理」が挙げられる。職員向けアンケートによると、業務繁多を理由に、センターから依頼を断られたケースも少なからず見られた他、事務センターに対する満足度向上のための方策についての問いには、18%の職員が「センターの職員を増やす」と回答している。前段落で述べているように、センターにおけるルーティンワークの受注比率を高めることで、人員の過不足が見えやすくなり、センター職員数を適正に管理しやすくなるのではないだろうか。

これらの課題を解決するために、次の（１）～（２）の２点について提言したい。

(1) 現在受注している業務および利用方法の全庁的な周知

事務センター設置の主目的である「業務の集約化」をさらに徹底するため、業務内容および利用方法についての周知を強化する必要がある。いずれの部署であっても一律的な運用を目指し、受注できる業務、依頼の仕組みを例示や明示することで、職員が積極的に事務センターを活用できる環境を整える。また、これに伴い、ルーティンワークの依頼率増加が期待できる。類似業務は、全て事務センターに依頼する全庁的な取組みを行ってもよい。各職場のルーティンワークに事務センターがどれだけ介入できるかが、事務センターの効果をより高めるためのカギになるのではないだろうか。

(2) 質を向上させるための方策

事務センターは、常に幅広い業務を請け負っており、職員の事務スキルは決して低くはない。しかし、業務内容が広範かつ処理量が膨大であるが故に、どうしてもミスが発生しやすい環境である。また、職員向けアンケートでは、事務センターのミスに対する姿勢を問題視する声もあった。これは、「事務センターのミスにより町民等が損害を被った場合、原課が責任を負う」という、事務センター導入当初から謳われている基本原則が影響しているようだ。もちろん、対外的な責任を負うのは原課に他ならないが、仕事である以上、事務センターも、依頼元に対する責任を負うのは当然のことだ。業務の質を向上させるために、指導者の配置や、業務のマニュアル化などに加え、責任の所在を整理し、明確にすることが必要だと考える。

以上、超過勤務時間の推移や、職員向けアンケート、他自治体向けアンケートを通して、日出町における事務センターの現状を検証し、課題を抽出するとともに、今後の方針を検討してきた。これまで述べてきたように、大半の職員は、事務センターは「なくてはならないもの」という認識を持っている。前述の課題を重点的に解決することで、事務センターの運営効率が高まり、ノンコア業務の処理能力や職員の負担軽減に繋がると考えられる。

今後、事務センターの運用が改善され、本レポートにおける課題解決にとどまらず、2040年問題の解消、また、さらにその先の私たちの職場の基盤を支える存在となることを期待したい。